Het leefklimaat van jongeren in Horizon, locatie Anker

Stap 2 van het stapsgewijs toezicht op basis van het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg

Instellingsrapport

Inspectie Jeugdzorg
Inspectie van het Onderwijs

Utrecht, mei 2013

Samenvatting

De Inspectie Jeugdzorg doet stapsgewijs onderzoek naar de kwaliteit van de gesloten jeugdzorg. De Inspectie Jeugdzorg heeft in 2009 en 2010 stap 1 uitgevoerd, het toezicht op de rechtspositie van jongeren in de gesloten jeugdzorg. In 2010 en 2011 kwam stap 2 aan bod, het toezicht op opvoeding, dagprogrammering en personeel. De inspectie heeft het toezicht stap 2 toegespitst op het leefklimaat binnen de instelling, omdat een goed leefklimaat van de jongeren een randvoorwaarde voor hun behandeling is en omdat in de gesloten jeugdzorg jongeren tegen hun wil kunnen worden opgenomen.

De Inspectie Jeugdzorg heeft het toezicht stap 2 uitgevoerd samen met de Inspectie van het Onderwijs, omdat de samenwerking van instelling en school een belangrijke factor is als het gaat om een veilig en verantwoord leefklimaat. De inspecties richten zich daarbij op het onderwijs dat *binnen* de instelling wordt gegeven.
Bij Avenier, Anker wordt het onderwijs binnen de instelling verzorgd door Scholengemeenschap Harreveld.

In dit rapport geeft de Inspectie Jeugdzorg antwoord op de vraag in hoeverre de instelling in staat is om een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden.
De Inspectie Jeugdzorg en de Inspectie van het Onderwijs geven samen antwoord op de vraag of de kwaliteit van de samenwerking van school en instelling voldoende is.

Het eindoordeel van de Inspectie Jeugdzorg luidt dat de kwaliteit van het leefklimaat in Avenier, Anker voor jongeren *voldoende* is.

De instelling komt goed uit het onderzoek wat betreft de volgende punten:

- De instelling zorgt goed voor een passende dagbesteding en dagstructuur voor de jongeren. Alle indicatoren op het gebied van het dagprogramma zijn operationeel.
- De instelling biedt de jongeren een aandachtvolle omgeving en scoort alle indicatoren op het gebied van een passende en aandachtvolle omgeving operationeel.

Aandacht van de instelling is nodig voor de onderwerpen die onvoldoende zijn:

- Jongeren kunnen (tijdelijk) in specifieke zedengroepen verblijven waar zij niet op hun plek zijn, omdat dit niet hun problematiek is.
- Gebrek aan sturing van de medewerkers heeft in één leefgroep geleid tot een langere periode van disrespectvol gedrag van enkele medewerkers tegenover de jongeren. Kort voor het toezicht van de inspecties heeft Horizon Anker hiertegen maatregelen genomen. De Inspectie Jeugdzorg is tevreden over de maatregelen maar vindt het ernstig dat deze groep zo lang onveilig is geweest voor de jongeren. Verbetering van controle en sturing moet ertoe leiden dat dergelijk onprofessioneel gedrag zich niet meer zal voordoen.

Daarnaast zijn tijdens het toezicht te grote verschillen in aansturing van de teams geconstateerd.

De inspectie is van oordeel dat de instellingen voor gesloten jeugdzorg bij het thema het leefklimaat van jongeren op operationeel niveau dienen te functioneren. Nu dit bij Horizon Anker bij twee indicatoren nog niet het geval is, beveelt de inspectie aan dat deze snel, in ieder geval drie maanden na vaststelling van dit rapport operationeel zijn. De inspectie zal vervolgens toetsen of de indicatoren voldoende en voortvarend genoeg verbeterd zijn.

Het eindoordeel van de Inspectie Jeugdzorg en de Inspectie van het Onderwijs luidt dat Horizon, locatie Anker en Scholengemeenschap Harreveld *voldoende samenwerken*, wat een belangrijke voorwaarde is voor een veilig en verantwoord leefklimaat voor jongeren.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding

Stapsgewijs toezicht op basis van het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg

In september 2008 heeft de MOgroep Jeugdzorg (inmiddels Jeugdzorg Nederland) het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg vastgesteld. Het Kwaliteitskader bevat veldnormen voor de sector en is opgesteld door afgevaardigden van de gesloten jeugdzorgaanbieders samen met de betrokken inspecties; naast de Inspectie Jeugdzorg zijn dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg en de Inspectie van het Onderwijs.

Het nieuwe zorgaanbod is nog in ontwikkeling, daarom staan in het Kwaliteitskader *drie stadia* waarin de aanbieders van gesloten jeugdzorg moeten gaan voldoen aan deze normen. In navolging hiervan heeft de Inspectie Jeugdzorg toezicht in drie stappen gepland. Zij noemt dit het stapsgewijze toezicht, dat zij in 2008 op verzoek van de toenmalige minister voor Jeugd en Gezin is gestart bij alle instellingen voor gesloten jeugdzorg en dat loopt tot en met 2012.

De Inspectie Jeugdzorg heeft in 2009 en 2010 stap 1 van het stapsgewijze toezicht uitgevoerd. Dit was het toezicht op de rechtspositie van jongeren in de gesloten jeugdzorg.
Vanaf 2010 is de uitvoering van stap 2 van het stapsgewijze toezicht ter hand genomen.

Stap 2: toezicht op een veilig en verantwoord leefklimaat

In stap 2 komen normen uit de volgende onderdelen van het Kwaliteitskader aan bod: opvoeding, dagprogrammering en personeel. De inspectie heeft het toezicht stap 2 toegespitst op het leefklimaat binnen de instelling[1], omdat een goed leefklimaat voor de jongeren een randvoorwaarde voor hun behandeling is en omdat in de gesloten jeugdzorg jongeren tegen hun wil kunnen worden opgenomen. De inspectie onderzoekt in hoeverre de instellingen voor gesloten jeugdzorg in staat zijn om een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden.

De inspectie beoordeelt aan de hand van een toetsingskader of het leefklimaat veilig en verantwoord is. Over de invulling van dit toetsingskader heeft de inspectie nauw overleg gehad met de sector gesloten jeugdzorg, zodat het gaat om zoveel mogelijk gedeelde opvattingen over wat een veilig en verantwoord leefklimaat is. Daarnaast heeft de inspectie zich laten inspireren door jongeren die hebben beschreven wat maakt dat het leven op de groep voor hen veilig is[2]. Zij noemen onder andere voldoende rust, regelmaat, ruimte en privacy; een aanpak gericht op herstel in plaats van beheersing; het benoemen wat goed gaat in plaats van wat verkeerd gaat; respect; vertrouwen, dat de groepsleiders het goede voorbeeld geven.

Goede samenwerking tussen school en instelling belangrijk voor een veilig en verantwoord leefklimaat

In het overleg over het toetsingskader heeft de sector gesloten jeugdzorg aangegeven dat ook de samenwerking met school een belangrijke factor is als het gaat om een veilig en verantwoord

[1] In het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg valt leefklimaat onder het thema opvoeding.
[2] Kwaliteitsstandaarden jeugdzorg Q4C, standaard 14. Zie ook bijlage 2.

leefklimaat. Wanneer een jongere in de gesloten jeugdzorg behandeld wordt, werken de school en de instelling tegelijkertijd met de jongere aan diens toekomst. De tijd die de jongere op school doorbrengt maakt een belangrijk deel uit van het dagprogramma. In een goede samenwerking versterken school en instelling elkaar en zorgen zij samen dat de jongere werkelijk een perspectief heeft voor zijn toekomst. Bij een ontbrekende of slechte samenwerking heeft de jongere daar zowel op school als op de leefgroep last van en wordt een belangrijke voorwaarde voor een veilig en verantwoord leefklimaat niet vervuld.

Omdat de samenwerking met onderwijs zo belangrijk is voert de inspectie het toezicht stap 2 uit samen met de Inspectie van het Onderwijs. De inspecties richten zich daarbij op het onderwijs dat *binnen* de instelling wordt gegeven.
De Inspectie van het Onderwijs doet, waar dit in haar toezichtplanning mogelijk is, tegelijkertijd toezicht naar de kwaliteit van de school. Waar dit niet mogelijk is, levert de inspectie informatie uit over toezicht dat zij kort voor het gemeenschappelijke toezicht nog heeft uitgevoerd bij de school.

Dit rapport
De Inspectie Jeugdzorg geeft in dit rapport antwoord op de vraag in hoeverre Horizon, locatie Anker in staat is een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden. De Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie Jeugdzorg geven samen antwoord op de vraag of de kwaliteit van de samenwerking tussen school en instelling voldoende is.
Bij Horizon, locatie Anker wordt het onderwijs binnen de instelling verzorgd door Scholengemeenschap Harreveld. De Inspectie van het Onderwijs geeft antwoord op de vraag of de kwaliteit van het dagprogramma dat de school biedt voldoende is.

Horizon Anker en Horizon ZIKOS
Horizon, locatie Anker in Harreveld is gehuisvest in een gebouw dat zich kenmerkt door grote geslotenheid. In het gebouw is behalve reguliere jeugdzorg plus groepen ook een ZIKOS-afdeling (Zeer Intensieve Kortdurende Observatie en Stabilisatie) die een landelijke functie heeft. De gesloten jeugdzorg biedt plaats aan 60 jongens van 12 tot 18 jaar. Er zijn vier reguliere gesloten leefgroepen en twee gesloten leefgroepen voor jongens met zedenproblematiek.
De ZIKOS-afdeling heeft 12 plaatsen en is bedoeld voor kortdurende intensieve individuele zorg voor jongens en meisjes tot 18 jaar in een acute crisissituatie, die mede veroorzaakt wordt door een psychiatrisch ziektebeeld. De ZIKOS heeft plaats voor twaalf jongeren, verdeeld over een instroom- en een uitstroomgroep.
Het onderzoek naar het leefklimaat binnen de gesloten jeugdzorg heeft zich gericht op de reguliere gesloten jeugdzorg. De ZIKOS-afdeling kenmerkt zich door een andere doelgroep en mede daardoor een andere aanpak. Bij Horizon, locatie Anker zijn daarom de groepen van de ZIKOS-afdeling buiten beschouwing gelaten.

Ten tijde van het inspectietoezicht stap 2, dat is uitgevoerd op 12 en 22 oktober 2012, meldde Horizon dat men op de ZIKOS-afdeling enkele malen achter elkaar zware dwangmaatregelen had toegepast op dezelfde jongere. Omdat het op de ZIKOS gaat om een combinatie van psychiatrische en orthopedagogische zorg hebben de Inspectie Jeugdzorg en de Inspectie voor de

Gezondheidszorg gezamenlijk toezicht gedaan. Na dit toezicht en de beoordeling van de inspecties heeft Horizon een plan van aanpak opgesteld om op de ZIKOS-afdeling een aantal verbeteringen te realiseren. Over het gezamenlijk onderzoek op de ZIKOS-afdeling rapporteren de beide inspecties separaat.
Het onderhavige rapport betreft alleen het toezicht op het leefklimaat in de reguliere groepen voor jeugdzorg plus Horizon Anker.

Leeswijzer
In *hoofdstuk 2* staan de bevindingen van de Inspectie Jeugdzorg over het leefklimaat van de jongeren in de instelling.
In *hoofdstuk 3* staan de bevindingen van de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie Jeugdzorg over de kwaliteit van de samenwerking tussen school en de instelling.
In *hoofdstuk 4* staan de bevindingen van de Inspectie van het Onderwijs over de school.
In *hoofdstuk 5* staan de eindoordelen van de Inspectie Jeugdzorg en de Inspectie van het Onderwijs en de aanbeveling aan de instelling.
In *bijlage 1* staat het toetsingskader. Hierin worden de thema's beschreven waarop de inspecties toetsen.
In *bijlage 2* staat de onderzoeksopzet van de Inspectie Jeugdzorg beschreven.
In *bijlage 3* staat de inhoudelijke reactie van de instelling op het rapport.

Hoofdstuk 2 Het leefklimaat in Horizon, locatie Anker

Het onderzoek van de Inspectie Jeugdzorg naar het leefklimaat kent vier thema's waarin de verwachtingen van de inspectie zijn aangegeven. De verwachtingen staan in het toetsingskader, dat in bijlage 1 is opgenomen. De thema's zijn:

- *het dagprogramma (routine leefgroep en vrije tijd)*[3]*;*
- *passende en aandachtvolle omgeving;*
- *aandacht voor samenstelling groep;*
- *voldoende toegerust personeel leefgroep.*

Dit hoofdstuk bevat vier paragrafen die gewijd zijn aan de vier thema's. Elk thema is uitgewerkt in een criterium met bijbehorende indicatoren. De criteria geven weer wat de inspectie verwacht. De scores op de indicatoren geven aan in hoeverre een instelling aan de verwachting voldoet.

Elke paragraaf begint met een tabel met daarin het criterium en de scores van de inspectie per indicator op een tweepuntsschaal: operationeel en niet operationeel.[4]
In het toetsingskader in bijlage 1 geeft de inspectie per criterium aan wanneer zij het als operationeel beoordeelt. De inspectie verwacht voor elke indicator een score operationeel.
In de toelichting na de tabel staan de feitelijke bevindingen: wat de inspectie tijdens haar toezicht met betrekking tot de indicatoren heeft gehoord en gezien. Het is mogelijk dat de feitelijke bevindingen samen een genuanceerd beeld geven met positieve en negatieve aspecten. Wanneer de inspectie een indicator als *niet operationeel* beoordeelt, wordt voorafgaand aan de feitelijke bevindingen toegelicht welke bevindingen hebben geleid tot het oordeel.

2.1 Dagprogramma

Scores per indicator

Criterium **De instelling zorgt voor een passende dagbesteding en –structuur voor de jongeren**	Operationeel	Niet operationeel
Indicatoren		
Dagprogramma sluit aan bij behoeften jongeren	√	
Dagprogramma met voldoende en gevarieerd aanbod	√	
Dagprogramma met invloed jongeren	√	

[3] De subthema's school en samenwerking tussen instelling en school komen aan bod in hoofdstuk 3.
[4] De scores zijn dus anders dan in het toezicht stap 1, waarin sprake was van een vierpuntsschaal: afwezig, aanwezig, operationeel en geborgd. De reden hiervoor is dat het toezicht naar het leefklimaat zich bij uitstek richt op de praktijk. Beleid op het gebied van leefklimaat is nauwelijks aan de orde in het onderzoek.

Toelichting

Dagprogramma sluit voldoende aan bij behoeften jongeren

Horizon, locatie Anker heeft vier reguliere gesloten leefgroepen voor jongens en een afdeling met twee gesloten leefgroepen voor jongens met zedenproblematiek. De jongeren volgen allemaal een gestructureerd dagprogramma. Het dagprogramma bevat drie elementen: de dagelijkse routine in de leefgroep, het schoolprogramma en de vrije tijd. Voor alle onderdelen zijn vaste tijden. Er is één kamermoment van een uur waarin de jongeren op hun kamer zijn. De kamermomenten zijn verplicht voor alle jongeren die op dat moment op de leefgroep aanwezig zijn. Afhankelijk van de ontwikkeling van de jongere en diens behoefte is het mogelijk dat jongeren op dit tijdstip activiteiten buiten de instelling hebben. Jongeren kunnen zelf bepalen hoe zij hun vrije tijd invullen. Er zijn door de week groepsactiviteiten en individuele activiteiten. Een jongere die geen behoefte heeft aan een groepsactiviteit, hoeft niet mee te doen.

De school en de leefgroepen zitten in hetzelfde gebouw. De jongeren volgen op deze school onderwijs. In het weekeind en de vakanties is er een aangepast dagprogramma. De jongeren geven aan dat het aanbod van activiteiten in het weekend te beperkt is. In het weekend worden geen individuele activiteiten aangeboden. Over het aanbod in de vakantie zijn de jongeren erg tevreden.

Aanbod dagprogramma voldoende en gevarieerd genoeg

Binnen Anker is er via 'Workwise' een individueel aanbod van activiteiten. Jongeren kunnen kiezen uit onder andere voetbal, fitness, airbrush, lassen, schilderen, rappen, bloemschikken en gitaarspelen. De jongeren zijn tevreden over het aanbod en geven aan dat het zelfs mogelijk is om een volledig middenstandsdiploma te halen via 'Workwise'. Naast individuele activiteiten zijn er door de week een paar keer groepsgewijze sportactiviteiten, zoals voetbal, fitness en trampolinespringen.

Verder kunnen de jongeren op de groep tv kijken, tafelvoetbal, tafeltennis, poolen of kaarten.

Dat de jongeren het aanbod in het weekend te beperkt vinden komt volgens de medewerkers voornamelijk doordat 'Workwise' in het weekend geen activiteiten organiseert.

Jongeren hebben (beperkt) invloed op het dagprogramma

Jongeren kunnen zich via 'Workwise' voor een periode van drie maanden inschrijven voor verschillende activiteiten. De jongeren mogen zich per periode opgeven voor twee activiteiten per week. Op de leefgroepen mogen de jongeren in onderling overleg bijvoorbeeld kiezen welke televisieprogramma's er gekeken worden en welke activiteiten met de gehele groep worden uitgevoerd. De wijze waarop de jongeren de mogelijkheid wordt geboden om invloed uit te oefenen verschilt per groep; op sommige groepen komt het aan de orde in een dagelijks groepsoverleg, op andere groepen kunnen jongeren de hele dag door aangeven wat zij graag zouden willen. Verder kunnen de jongeren groepsoverstijgende onderwerpen bij het locatiemanagement aankaarten via de jongerenraad.

2.2 Passende en aandachtvolle omgeving

Criterium **De instelling zorgt voor een aandachtvolle omgeving voor de jongeren**	Operationeel	Niet operationeel
Indicatoren		
Goede kwaliteit fysieke leefomgeving	√	
Fysieke leefomgeving met invloed jongeren	√	
Respectvolle omgang	√	
Aandachtvolle houding medewerkers ten opzichte van jongeren	√	

Toelichting

De fysieke leefomgeving is van goede kwaliteit

De jongeren zijn tevreden over de inrichting van hun leefgroep. De leefgroepen zien er netjes en schoon uit. Het meubilair is twee jaar geleden vernieuwd. Kapot meubilair wordt in de regel meteen vervangen.

De gemeenschappelijke groepsruimtes worden wekelijks door een schoonmaker schoongemaakt. De jongeren maken de toiletten zelf nog een extra keer schoon samen met de pedagogisch medewerkers. Daarnaast hebben de jongeren, onder begeleiding van de groepsleiding, corveedienst en moeten ze zelf hun kamers schoonhouden. Achteraf vindt er controle door de groepsleiding plaats. De groepsleiding heeft veel aandacht voor de hygiëne op de groepen.

De meeste jongeren zijn goed te spreken over de kwaliteit van het eten bij Anker. De groepsleiding kookt zelf. Jongeren die het leuk vinden, mogen meehelpen. Ook mogen jongeren meebepalen wat er op het menu staat. Daarvoor kunnen ze wekelijks een voorkeurslijst invullen.

Jongeren hebben voldoende invloed op hun fysieke leefomgeving

De jongeren hebben via de jongerenraad invloed op de inrichting van de leefgroep. Binnen de grenzen van het geldende kwaliteits- en veiligheidsbeleid mogen de jongeren bijvoorbeeld meedenken over de kleur van de meubels en de inrichting met kerstmis en voetbalevenementen. Op één van de groepen hingen schilderijen die door de jongeren zelf waren gemaakt tijdens een groepsactiviteit.

Jongeren mogen op hun eigen kamer spullen ophangen op de daarvoor bestemde plek, zolang het maar niet gevaarlijk of aanstootgevend is. Elke kamer heeft daarvoor een prikbord.

Omgang is respectvol

De jongeren voelen zich over het algemeen gerespecteerd en hebben vertrouwen in hun mentor en de pedagogisch medewerkers. Jongeren geven aan het te waarderen dat de pedagogisch medewerkers ook hun excuses maken aan de jongeren, wanneer ze zich minder respectvol gedragen. De jongeren worden erop aangesproken als ze niet respectvol met anderen omgaan.

De pedagogisch medewerkers geven aan dat zij zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie. Ze letten bijvoorbeeld op hun taalgebruik en op het dragen van gepaste kleding. Het is de cultuur

binnen Anker dat de pedagogisch medewerkers elkaar aanspreken op incorrect gedrag of taalgebruik.
Op één leefgroep is langere tijd geen sprake geweest van respectvol gedrag van medewerkers ten opzichte van de jongeren. Dit is kort voor het toezicht van de inspectie door Anker zelf geconstateerd. Naar aanleiding hiervan heeft Anker op deze groep maatregelen ingezet om deze situatie te verbeteren.

Medewerkers hebben aandachtvolle houding ten opzichte van jongeren
De jongeren geven aan dat de pedagogisch medewerkers voldoende tijd en aandacht aan hen besteden. Binnen Anker is het mentoraat belangrijk. De jongeren vinden dat zowel de mentoren als de andere pedagogisch medewerkers over het algemeen veel van hen afweten en interesse tonen in wat hen bezighoudt. Ze geven aan dat de pedagogisch medewerkers goed rekening met hen houden. De pedagogisch medewerkers zijn zoveel mogelijk op de leefgroep aanwezig om aandacht aan de jongeren te besteden. In ieder geval is er altijd één pedagogisch medewerker op de leefgroep aanwezig. Verder bevestigen de pedagogisch medewerkers positief gedrag van de jongeren, onder andere door complimenten uit te delen. De jongeren ervaren zelf ook dat ze regelmatig complimenten krijgen.

2.3 Aandacht voor samenstelling leefgroep

Criterium **De instelling heeft aandacht voor de samenstelling van de leefgroep**	Operationeel	Niet operationeel
Indicatoren		
Bewustzijn problematiek jongeren		√
Flexibele inzet personeel	√	

Toelichting

Bij samenstelling van de leefgroep houdt de instelling onvoldoende rekening met de problematiek van de jongeren
De inspectie beoordeelt deze indicator als niet operationeel omdat het volgens de medewerkers regelmatig voorkomt dat Anker jongeren (tijdelijk) op de zedengroep plaatst terwijl zij niet tot deze doelgroep behoren. Dit verstoort het behandelklimaat op deze groepen.

De gedragswetenschapper bepaalt op welke groep een jongere wordt geplaatst. Als een jongere niet past op een groep, wordt deze overgeplaatst naar een andere groep. Wanneer jongeren vanuit andere instellingen tijdelijk overgeplaatst worden naar Horizon Anker komt het volgens de medewerkers geregeld voor dat er jongeren op de zedengroepen worden geplaatst terwijl zij niet tot de doelgroep van deze groepen behoren. Dit gebeurt als er op reguliere groepen geen plaats is voor deze jongeren. Deze tijdelijk geplaatste jongeren krijgen een individueel programma aangeboden, wanneer de jongeren van de zedengroep hun eigen behandelbesprekingen hebben.

De pedagogisch medewerkers geven aan dat het behandelklimaat wordt verstoord door de tijdelijk geplaatste jongeren. De problematiek van de jongeren van de zedengroep komt in het dagelijks leven van de groep niet alleen aan de orde tijdens de behandelbesprekingen. Waar bijvoorbeeld een onderwerp tijdens de maaltijd of een gezamenlijk bekeken film op de zedengroepen aanleiding vormen om ook over de problematiek van de jongeren te praten, is daarvoor geen ruimte en veiligheid wanneer er jongeren met een andere problematiek op de groep zijn.

Er zijn voldoende mogelijkheden om het personeel flexibel in te zetten
Uit het inspectieonderzoek komt naar voren dat de pedagogisch medewerkers erg flexibel en collegiaal zijn. Kleine roosterproblemen worden onderling opgevangen. Als het echt nodig is, regelt het afdelingshoofd extra inzet op de groep. Bij ziekte of afwezigheid van een pedagogisch medewerker wordt de reservedienst ingezet, werken collega's extra of wordt desnoods verlof ingetrokken. Er wordt niet of nauwelijks gebruik gemaakt van uitzendkrachten. De afdelingshoofden houden in hun rooster rekening met piekdagen. Daarvoor wordt, op basis van ervaringscijfers, de reservedienst ingepland.
Doordat de begeleiding op de groep is teruggegaan van drie naar twee pedagogisch medewerkers is een strakkere planning nodig. Daarmee wordt een groter beroep gedaan op de flexibiliteit van het personeel dan het team gewend is.

2.4 Voldoende toegerust personeel leefgroep

Criterium **De instelling draagt zorg voor voldoende toegerust personeel**	Operationeel	Niet operationeel
Indicatoren		
Verklaring omtrent gedrag medewerkers	√	
Kennis en vaardigheden medewerkers	√	
Toerusting personeel: sturing en coaching		√

Toelichting

Verklaring omtrent gedrag medewerkers
Bij alle nieuwe medewerkers wordt, voorafgaand aan het dienstverband, een antecedentenonderzoek (middels een Uittreksel Justitiële Documentatie (UJD)) uitgevoerd. Dit geldt ook voor tijdelijke krachten, externe medewerkers en stagiaires. Medewerkers worden aangesteld bij de organisatie, niet bij één van de locaties.
De inspectie heeft negen dossiers getoetst. In één dossier werd geen UJD aangetroffen. Deze UJD bleek er wel te zijn, de inspectie heeft deze later alsnog ingezien.

Kennis en vaardigheden voldoende
In de teams werken pedagogisch medewerkers B en een pedagogisch medewerker A. Momenteel bestaat zo'n 80% van de formatie groepsleiding uit MBO-ers. 20% heeft een HBO-achtergrond. De

pedagogisch medewerkers A hebben een HBO-opleiding (MW of SPH) èn twee jaar relevante werkervaring. Zij hebben binnen het team een coachende taak en werken samen met de gedragswetenschapper van de leefgroep. Daarnaast zien de pedagogisch medewerkers A erop toe dat onderwerpen die Horizonbreed worden afgesproken in de praktijk worden toegepast binnen de groep. Pedagogisch medewerkers B bij Horizon Anker dienen minimaal te beschikken over een MBO-4 diploma (vaak MW of SPW). Opleidingswensen kunnen ingediend worden bij het afdelingshoofd. MBO-ers worden gestimuleerd om een HBO-opleiding te volgen.
Nieuwe medewerkers krijgen een vast inwerkprogramma. Zij worden begeleid door de pedagogisch medewerkers A en hebben op vaste momenten voortgangsgesprekken met het afdelingshoofd.
Er is een opleidingsaanbod, specifiek toegesneden op de doelgroep van Horizon. Sommige trainingen zijn verplicht voor de medewerkers, andere facultatief. Verplichte trainingen zijn: MFT (mentaal-fysieke training inclusief twee herhalingstrainingen per jaar), BHV (bedrijfshulpverlening) en Youturn. Daarnaast worden er thematische trainingen aangeboden. Onlangs kregen de pedagogisch medewerkers A bijvoorbeeld een training over "autisme". Zij moeten vervolgens hun team hierover informeren. Buiten het reguliere onderwijsaanbod om investeert Horizon ook in de uitwisseling van kennis tussen de verschillende locaties van de organisatie. De gedragswetenschappers zijn meermalen per dag op de groep aanwezig bij de overleggen en geven dan informatie over de specifieke stoornissen en de communicatie met ouders. Pedagogisch medewerkers vinden het jammer dat zij niet vaak op de groep komen, wanneer de jongeren aanwezig zijn. Indien de gedragswetenschapper vindt dat een medewerker extra coaching nodig heeft, dan wordt dit geregeld. Medewerkers geven aan dat zij de gedragswetenschapper weten te vinden wanneer zij vragen hebben. De gedragswetenschappers vanuit de instelling, maar ook die vanuit de school vinden dat de pedagogisch medewerkers hun werk goed doen. Ook de jongeren zijn tevreden over de behandeling. Zij vinden dat de medewerkers goed opletten op de groep en escalaties vaak knap weten te voorkomen.

Toerusting personeel: onvoldoende sturing
De inspectie beoordeelt deze indicator als niet operationeel. Een maand voordat de inspecties voor het toezicht leefklimaat bij Horizon Anker kwamen zijn op een leefgroep maatregelen genomen tegen een aantal pedagogisch medewerkers. Uit onderzoek van Horizon Anker werd duidelijk dat er langere tijd sprake is geweest van disrespectvol gedrag van medewerkers ten opzichte van de jongeren. Gebrek aan respect van medewerkers voor jongeren die van hen afhankelijk zijn, maakt het leefklimaat op een groep onveilig. Dat zoiets gedurende langere tijd mogelijk is geweest, beoordeelt de inspectie als een ernstig sturingsprobleem.
Tijdens het toezicht bleken aanzienlijke verschillen in sturing van de teams. De afdelingshoofden lijken ieder een andere aanpak te hebben. Er zijn (grote) verschillen in de frequentie van het teamoverleg. Een team had maanden lang geen teamoverleg gehad. Er zijn teams die weinig sturing zeggen te krijgen en die zichzelf als zelfsturend beschouwen, vanuit andere teams komt waardering voor een duidelijke sturing. In een team had men last van visieverschil tussen het afdelingshoofd en de gedragswetenschapper van het team.

Hoofdstuk 3 De samenwerking tussen Horizon, locatie Anker en Scholengemeenschap Harreveld

Dit hoofdstuk gaat over het thema samenwerking tussen de school die binnen de instelling gevestigd is en de instelling. Het thema is uitgewerkt in een criterium met bijbehorende indicatoren. Het criterium geeft weer wat de inspecties verwachten. De scores op de indicatoren geven aan in hoeverre een school en een instelling aan de verwachting voldoen.

Het hoofdstuk begint met een tabel met daarin het criterium en de scores van de inspecties per indicator op een tweepuntsschaal: operationeel en niet operationeel.
In het toetsingskader in bijlage 1 geven de inspecties per criterium aan wanneer zij het als operationeel beoordelen. De inspecties verwachten voor elke indicator een score operationeel.
In de toelichting na de tabel staan de feitelijke bevindingen: wat de inspecties tijdens het toezicht met betrekking tot de indicatoren hebben gehoord en gezien. Het is mogelijk dat de feitelijke bevindingen samen een genuanceerd beeld geven met positieve en negatieve aspecten. Wanneer de inspecties een indicator als *niet operationeel* beoordelen, wordt voorafgaand aan de feitelijke bevindingen toegelicht welke bevindingen hebben geleid tot het oordeel.

3.1 Samenwerking instelling en school

Criterium **De instelling en de school zorgen voor een aandachtvolle omgeving voor de jongeren**	Operationeel	Niet operationeel
Indicatoren		
Onderwijs is een essentieel onderdeel van de behandeling	√	
School en instelling werken voldoende samen bij de dagelijkse begeleiding van de jongeren	√	
School en instelling werken voldoende samen bij het behandelplan	√	
School en instelling werken voldoende samen bij incidenten	√	

Toelichting

Onderwijs is een essentieel onderdeel van de behandeling
Het onderwijs bij Horizon, locatie Anker, wordt verzorgd door Scholengemeenschap Harreveld. Jongeren hebben in de regel de dag na binnenkomst een intakegesprek op school. Plaatsing van de jongere op school volgt aansluitend, meestal na één of twee dagen.
Lesuitval komt niet veel voor. Om financiële redenen zegt de school geen invalpool van docenten te kunnen realiseren. Als er sprake is van kortdurende ziekte worden de lessen door collega-docenten overgenomen. Bij langdurige ziekte of plotseling vertrek van een docent probeert de school vervanging te regelen. Dit lukt niet altijd op korte termijn.

Bij lesuitval gaat de jongere in principe terug naar zijn groep. Uitgangspunt is echter dat jongeren zoveel mogelijk op school zijn.

School en instelling werken voldoende samen bij de dagelijkse begeleiding van de jongeren
Tijdens de breng- en haalmomenten van de groep naar school en vice versa vindt er een warme overdracht van de jongeren plaats. Relevante informatie over de jongeren wordt door pedagogisch medewerkers en docenten kort uitgewisseld. Bij ernstige incidenten is er tussentijds telefonisch contact tussen school en groepsleiding.
Als de jongeren op school zijn vindt er iedere dag op de groep een ochtendoverleg plaats waarbij school (docent of zorgcoördinator), de ITB-er (intern trajectbegeleider), het afdelingshoofd, de gedragswetenschapper en minimaal één pedagogisch medewerker/mentor aanwezig zijn. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde komen zijn o.a. lesuitval, incidenten en specifieke problemen en ontwikkelingen van jongeren. Van dit overleg worden notulen gemaakt. Belangrijke bijzonderheden over jongeren worden direct na het overleg door de zorgcoördinator telefonisch doorgegeven aan de docent, die op dat moment les geeft. Omdat dit de les verstoort, vinden de inspecties deze manier van informeren een aandachtspunt.
Over het algemeen zijn de pedagogisch medewerkers voldoende op de hoogte van de schoolgang en de ontwikkelingen van hun mentorjongeren. Als daar aanleiding toe is spreken zij de jongeren aan op hun gedrag op school en stimuleren ze de jongeren om serieus hun huiswerk te maken.

School en instelling werken voldoende samen bij het behandelplan
Binnen twee weken na binnenkomst van de jongere wordt, volgens het principe "één kind één plan", een voorlopig behandelplan opgesteld. Daarin staat informatie over de aanmelding en wordt aangegeven welke wettelijke maatregelen bij de jongere mogen worden toegepast, wanneer dat in het belang van zijn behandeling noodzakelijk is. School en Horizon, locatie Anker stellen dit plan in gezamenlijk overleg op. Voor de vaststelling van het definitieve plan, ook wel het perspectiefplan genoemd, hanteren school en instelling een termijn van zes weken. In het plan staan de leerdoelen van de jongere, zowel op het gebied van cognitieve doelen als van zijn sociaal-emotionele ontwikkeling. Ook vermeldt het plan de problematiek van de jongere en wordt aangegeven hoe de jongere het best bejegend kan worden. Bij de bespreking van het perspectiefplan zijn de gedragswetenschapper, het afdelingshoofd, de ouders, de voogd, de coördinator van school en de pedagogisch medewerker aanwezig. De jongere wordt van tevoren bij de inhoud van het plan betrokken en bespreekt dit met mentor en school. Zestien- en zeventienjarigen ondertekenen hun eigen plan.
Over het algemeen zijn de jongeren gemotiveerd om een vak te leren. Problematischer wordt het wanneer jongeren voor een korte tijd, bijvoorbeeld drie maanden, geplaatst worden. Leerdoelen zijn dan moeilijker te realiseren. Anker en school houden hier rekening mee in hun (behandel)plannen.
Er zijn regelmatig overlegmomenten tussen school en instelling. Het management van Horizon, locatie Anker overlegt om de maand met de directie van school. Daarnaast vindt er maandelijks inhoudelijke afstemming plaats tussen de gedragswetenschapper van de instelling en de zorgcoördinator/orthopedagoog van school. Tijdens dit overleg bespreken ze de individuele leerlingen. Ook neemt de zorgcoördinator/orthopedagoog standaard deel aan het multidisciplinaire

overleg binnen de instelling. Twee maal per week vinden er Equip-bijeenkomsten met de jongeren plaats waarbij de mentoren van school aanwezig zijn.

School en instelling werken voldoende samen bij incidenten
Als zich een incident op school voordoet lost de docent dit zelf op. Indien gewenst kan hij de hulp van een pedagogisch medewerker van de leefgroep inroepen. De docenten zijn getraind in het omgaan met incidenten. Docenten en pedagogisch medewerkers volgen gezamenlijk de mentaal-fysieke training (MFT). De MFT richt zich op de-escalerend handelen en holding (vastpakken van jongeren). Ook docenten, die de training hebben gevolgd, mogen jongeren vastpakken.
Naast de MFT krijgen docenten een pedagogisch tactische training, specifiek gericht op het voorkomen van het terugsturen van jongeren naar de groep.
Tijdens de les kan een jongere op eigen verzoek een time-out krijgen. Een jongere kan hierom vragen als hij bijvoorbeeld een rustmoment nodig heeft. Voor deze groep leerlingen is er een aparte plek gereserveerd buiten het leslokaal. Ook kan een docent een time-out geven. Dit gebeurt meestal als een jongere de les verstoort door zijn gedrag. Deze jongere gaat hierover vervolgens in gesprek met de coördinator van school. Indien mogelijk kan de jongere daarna zijn les vervolgen. Als de jongere echter niet gekalmeerd is of te ver over de grenzen van de leraar of de medeleerlingen is gegaan dan moet de jongere terug naar de groep. De jongere krijgt dan huiswerk mee. De docent informeert de pedagogische medewerker van de leefgroep over het incident en maakt intern melding van het incident. Bij ernstige incidenten vindt er altijd een terugkeergesprek plaats tussen jongere en school.

Instelling en school hanteren dezelfde definitie van een "incident". Beide instanties hebben een eigen incidentenrapportage. Men kan elkaars rapportagesystemen niet inzien.

Hoofdstuk 4 Scholengemeenschap Harreveld

Tijdens het kwaliteitsonderzoek dat de Inspectie van het Onderwijs uitvoerde in november 2010 bij Scholengemeenschap Harreveld, de school van (toen nog) Avenier locatie Anker, is een basisarrangement toegekend. Dit betekent dat de Inspectie van het Onderwijs na toezicht heeft geoordeeld dat de kwaliteit van de school voldoende is. De school krijgt vervolgens in een cyclus van vier jaar bezoek van de onderwijsinspecteur voor regulier toezicht. Om die reden is nu door de Inspectie van het Onderwijs geen regulier toezicht uitgevoerd.

De bevindingen van het toezicht van de Inspectie van het Onderwijs samen met de Inspectie Jeugdzorg in oktober 2012 dienen ter beoordeling van een van de thema's in dit gemeenschappelijke onderzoek. Het gaat om het thema *dagprogramma*. Door de week maakt de school een belangrijk deel uit van het dagprogramma van de jongeren. De verwachtingen staan in het toetsingskader, dat in bijlage 1 is opgenomen.

4.1 Dagprogramma

Criterium **De school zorgt voor een passende dagbesteding en dagstructuur voor de jongeren**	Operationeel	Niet operationeel
Indicatoren		
De intake is van voldoende kwaliteit	√	
Iedere leerling begint op het juiste niveau met onderwijs	√	
School volgt vorderingen en ontwikkelingen voldoende	√	
Per leerling een toegesneden handelingsplan	√	
Aandacht voor de samenstelling van de schoolgroepen	√	
Personeel is goed toegerust voor het werk	√	

Toelichting

Vooraf
De school was tot voor kort een reguliere VO-school die viel onder de WVO. Vanwege de mogelijkheid om per 1 augustus 2013 een examenlicentie aan te vragen én de complexe onderwijsbehoeften van de leerlingen is de school sinds 1 augustus 2012 een WEC-school[5].

De intake is van voldoende kwaliteit

De intakeprocedure voorziet er in dat jongeren binnen 2/3 dagen na opname in de instelling onderwijs ontvangen. Alle jongeren gaan in de eerste week naar school. In deze week doet de schoolorthopedagoog een uitgebreid onderzoek naar de mogelijkheden van de jongere. Ook inventariseert zij de bereikte resultaten op de vorige school.

---

[5] WEC staat voor Wet op de Expertise Centra. Met de komst van deze wet zijn de scholen voor de leerlingen met een zintuigelijke, verstandelijke of lichamelijke beperking en leerlingen met ontwikkelings- en gedragsstoornissen samengegaan in regionale expertisecentra. Dit zijn de zgn. WEC-scholen.

Iedere leerling begint op het juiste niveau met onderwijs

Voor iedere leerling maakt de commissie voor de begeleiding binnen twee maanden een basis onderwijs handelingsplan waarin de onderwijsrelevante beginsituatie is vastgelegd. Deze termijn is officieel te lang, maar dit wordt veroorzaakt doordat alle betrokkenen hun handtekening moeten zetten onder het document. Elke jongere volgt een diplomagerichte leerroute die varieert van VMBO-TL tot AKA[6] (mbo niveau 1). Probleem is dat sommige jongeren jaren niet naar school zijn geweest, waardoor gegevens van de school van herkomst niet (meer) actueel zijn.

School volgt vorderingen en ontwikkelingen voldoende

Scholengemeenschap Harreveld maakt gebruik van toetsen volgens het Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA). Leerlingen die de AKA-opleiding volgen, bezitten een portfolio. De school werkt met leerlingenrapporten om de ouders/wettelijke vertegenwoordigers te informeren over de voortgang. Ook gebruikt de school de informatie vanuit het instrument voor de sociaal-emotionele ontwikkeling voor het plannen van deze doelen in het handelingsplan. Hierdoor is het volgen van de vorderingen en de ontwikkeling van de jongeren van voldoende niveau.

Per leerling een toegesneden handelingsplan

Alle leerlingen die onderwijs volgen op Scholengemeenschap Harreveld locatie Anker beschikken over een handelingsplan dat ingaat op de diverse vak- en vormingsgebieden. Dit plan wordt na drie maanden geëvalueerd. De resultaten hiervan staan in het document Basisrapport, vervolgens stelt de commissie voor de begeleiding een vervolgonderwijshandelingsplan op. Hierna volgt een tussentijdse evaluatie waarin het totale perspectiefplan wordt geëvalueerd. De pedagogische/sociaal emotionele doelen sluiten zo veel mogelijk aan bij de behandeldoelen van de instelling.

Voldoende aandacht voor de samenstelling van de schoolgroepen

De 60 leerlingen zijn verdeeld over de onderbouw VMBO, bovenbouw VMBO en AKA-opleiding. Leerlingen kunnen kiezen uit de sectoren: techniek (metaal en hout), consumptief en groen.

Personeel is voldoende toegerust voor het werk

De leraren die verantwoordelijk zijn voor de groep zijn meestal voldoende bevoegd. Enkele leraren studeren voor hun PABO-diploma op kosten van het bevoegd gezag. Er is mogelijkheid tot intervisie en regelmatig overleg/ scholing over alle problematiek van de jongeren.

[6] AKA staat voor ArbeidsmarktgeKwalificeerd Assistent, de opleiding is praktijkgericht.

Hoofdstuk 5 Eindoordelen en aanbeveling

In dit hoofdstuk oordeelt de Inspectie Jeugdzorg in hoeverre de instelling in staat is een veilig en verantwoord leefklimaat voor jongeren te bieden en oordelen de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie Jeugdzorg samen over de kwaliteit van de samenwerking tussen school en instelling.
Paragraaf 5.1 bevat het eindoordeel en de aanbeveling van de Inspectie Jeugdzorg over het leefklimaat in de instelling.
Paragraaf 5.2 bevat het eindoordeel van de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie Jeugdzorg over de kwaliteit van de samenwerking tussen school en instelling.

5.1 Eindoordeel en aanbeveling Inspectie Jeugdzorg

Het eindoordeel van de inspectie luidt dat de kwaliteit van het leefklimaat in Horizon, locatie Anker voor jongeren voldoende is.
De instelling scoort 10 van de 12 indicatoren 'operationeel' en voldoet daarmee grotendeels aan de verwachtingen van de inspectie.

De instelling komt goed uit het onderzoek wat betreft de volgende punten:

- De instelling zorgt goed voor een passende dagbesteding en dagstructuur voor de jongeren. Alle indicatoren op het gebied van het dagprogramma zijn operationeel.
- De instelling biedt de jongeren een aandachtvolle omgeving en scoort alle indicatoren op het gebied van een passende en aandachtvolle omgeving operationeel.

Aandacht van de instelling is nodig voor de onderwerpen die onvoldoende zijn:

- Jongeren kunnen (tijdelijk) in specifieke zedengroepen verblijven waar zij niet op hun plek zijn, omdat dit niet hun problematiek is.
- Gebrek aan sturing van de medewerkers heeft in één leefgroep geleid tot een langere periode van disrespectvol gedrag van enkele medewerkers tegenover de jongeren. Kort voor het toezicht van de inspecties heeft Horizon Anker hiertegen maatregelen genomen. De Inspectie Jeugdzorg is tevreden over de maatregelen maar vindt het ernstig dat deze groep zo lang onveilig is geweest voor de jongeren. Verbetering van controle en sturing moet ertoe leiden dat dergelijk onprofessioneel gedrag zich niet meer zal voordoen. Daarnaast zijn tijdens het toezicht te grote verschillen in aansturing van de teams geconstateerd.

Aanbeveling

De inspectie is van oordeel dat de instellingen voor gesloten jeugdzorg bij het thema het leefklimaat van jongeren op operationeel niveau dienen te functioneren. Nu dit bij Horizon Anker bij twee indicatoren nog niet het geval is, beveelt de inspectie aan dat deze snel, in ieder geval drie

maanden na vaststelling van dit rapport operationeel zijn. De inspectie zal vervolgens toetsen of de indicatoren voldoende en voortvarend genoeg verbeterd zijn.

5.2 Eindoordeel Inspectie van het Onderwijs en Inspectie Jeugdzorg over samenwerking school en instelling

Het eindoordeel van de inspecties luidt dat Horizon, locatie Anker en Scholengemeenschap Harreveld voldoende samenwerken, wat een belangrijke voorwaarde is voor een veilig en verantwoord leefklimaat voor jongeren.
De instelling scoort 4 van de 4 indicatoren 'operationeel' en voldoet daarmee aan de verwachtingen van de inspecties.

Bijlage 1 – Toetsingskader inspecties

Toelichting op scoreclassificaties per criterium.

Thema's	Criteria	Indicatoren	Bronnen
Dagprogramma (leefgroep, vrije tijd)	De instelling zorgt dat het dagprogramma voldoende aansluit op de behoeften van jongeren	- jongeren ervaren dat het dagprogramma aansluit bij wat ze willen en aankunnen - medewerkers passen binnen de mogelijkheden het dagprogramma aan op wat jongeren willen en aankunnen	jongeren medewerkers dagprogramma
	De instelling zorgt voor voldoende en gevarieerd aanbod in het dagprogramma	- jongeren ervaren dat er voldoende dagprogramma is met een gevarieerd aanbod - medewerkers zorgen voor voldoende dagprogramma met een gevarieerd aanbod	jongeren medewerkers dagprogramma
	De instelling zorgt ervoor dat de jongeren voldoende invloed kunnen hebben op het dagprogramma	- jongeren ervaren dat zij invloed hebben op de invulling van het dagprogramma - medewerkers bieden jongeren de mogelijkheid om invloed te hebben op de invulling van het dagprogramma	jongeren medewerkers
Dagprogramma (school)	De intake van de school is van voldoende kwaliteit	- school heeft een heldere intakeprocedure waarbij voorgeschiedenis en toekomstige schoolloopbaan expliciet worden vastgelegd samen met de jongere	jongeren documenten
	De school zorgt dat iedere leerling op het juiste niveau met het onderwijs begint	- commissie van begeleiding (CvB) bepaalt voor *alle* leerlingen de beginsituatie	CvB leerlingendossiers
	De school volgt de vorderingen en ontwikkelingen van de leerlingen voldoende	- voor alle leerlingen is er een leerlingvolgsysteem en op basis van dit systeem wordt het onderwijs vormgegeven	medewerkers school leerlingendossiers
	De school heeft per leerling een toegesneden handelingsplan	- de school heeft een aanbod en aanpak die past bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen verwoord in het handelingsplan	medewerkers school leerlingendossiers
	De school heeft aandacht voor de samenstelling van de schoolgroepen	- de school bepaalt de samenstelling van de schoolgroepen aan de hand van de ontwikkelingsbehoeften van individuele jongeren	medewerkers school jongeren lesobservaties

Thema's	Criteria	Indicatoren	Bronnen
	De school zorgt dat het personeel goed toegerust is voor het werk	- medewerkers worden structureel ondersteund bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden en maken gebruik van inwerkprogramma's, interne opleidingen en andere ondersteuningsvormen	medewerkers school documenten
Samenwerking instelling en school	Het onderwijs is een essentieel onderdeel van de behandeling en heeft een vanzelfsprekende plaats	- bij opname in de instelling gaan jongeren zo snel mogelijk naar school - jongeren vertellen dat ze niet lang (1 à 2 weken) op plaatsing op school hebben gewacht - er is geen lesuitval waardoor jongeren niet naar school kunnen - de school registreert en analyseert de lesuitval	jongeren medewerkers instelling en school documenten
	School en instelling werken voldoende samen bij de dagelijkse begeleiding van de jongeren	- de inhoud van het multidisciplinair overleg is vastgelegd en betreft in ieder geval de dagelijkse begeleiding van individuele jongeren, zowel op de groepen als op school	medewerkers instelling en school
	School en instelling werken voldoende samen bij het handelingsplan	- bespreken en evalueren van de handelingsplannen is ingebed in de overlegstructuur van de school en maakt onderdeel uit van het overleg met de instelling	medewerkers instelling en school jongeren
	School en instelling werken voldoende samen bij incidenten	- de samenwerking tussen school en instelling is geformaliseerd en maakt deel uit van het instellingsbeleid - de procedure voor het melden en registreren van incidenten is bij de medewerkers bekend en wordt als zodanig ook toegepast - er is een overzichtelijke incidentenregistratie toedracht en afhandeling van incidenten wordt grondig onderzocht en vastgelegd	medewerkers instelling en school jongeren leerlingendossiers
Aandachtvolle omgeving	De instelling zorgt voor een fysieke leefomgeving van voldoende kwaliteit	- jongeren zijn tevreden over hun fysieke leefomgeving - de leefgroepen zijn passend en veilig ingericht - de leefgroepen zijn zichtbaar schoon	jongeren medewerkers observatie

Thema's	Criteria	Indicatoren	Bronnen
	De instelling zorgt ervoor dat de jongeren voldoende invloed kunnen hebben op hun fysieke leefomgeving	- jongeren ervaren dat zij invloed hebben op de inrichting van hun fysieke leefomgeving - medewerkers bieden jongeren de mogelijkheid invloed uit te oefenen op hun fysieke leefomgeving	jongeren medewerkers observatie
	De instelling zorgt ervoor dat de omgang binnen de instelling voldoende respectvol is	- jongeren ervaren dat respect binnen de instelling belangrijk is - jongeren ervaren dat zij medewerkers kunnen vertrouwen - medewerkers zijn zich bewust van hun voorbeeldgedrag en geven zelf het goede voorbeeld	jongeren medewerkers
	De instelling zorgt ervoor dat de medewerkers een aandachtvolle houding hebben ten opzichte van de jongeren	- jongeren ervaren dat er aandacht is voor hun interesses, familie, vrienden, identiteit, kleding, voeding, levensovertuiging, etc. - jongeren ervaren dat de medewerkers goed gedrag opmerken en complimenten maken - medewerkers hebben aandacht voor de interesses, familie, vrienden, identiteit, kleding, voeding, levensovertuiging, etc. van de jongeren - medewerkers belonen positief gedrag - medewerkers maken tijd en hebben aandacht voor de jongeren	jongeren medewerkers
Aandacht voor samenstelling leefgroep	De instelling heeft aandacht voor de samenstelling van de leefgroepen	- medewerkers zijn zich bewust van de problematiek van de jongeren bij de samenstelling van de leefgroep	medewerkers
	De instelling heeft aandacht voor de inzet van personeel	- de instelling gaat flexibel om met inzet personeel wanneer de problematiek van jongeren daar om vraagt	medewerkers
Voldoende toegerust personeel	De instelling heeft alleen medewerkers met een VOG in dienst	- van medewerkers wordt een verklaring omtrent het gedrag gevraagd (VOG)	personeelsdossiers medewerkers
	De instelling heeft medewerkers met voldoende kennis en vaardigheden in dienst	- medewerkers hebben voldoende pedagogische kennis. - medewerkers hebben voldoende kennis over de problematiek van de aanwezige populatie en handelen ernaar	personeelsdossiers medewerkers jongeren

Thema's	Criteria	Indicatoren	Bronnen
		- medewerkers hebben voldoende vaardigheden	
	De instelling zorgt dat het personeel goed toegerust is voor het werk	- De instelling stuurt/coacht medewerkers op hun werk in de leefgroep	medewerkers

Bijlage 2 – Het onderzoek van de Inspectie Jeugdzorg

Aanleiding en probleemstelling
In september 2008 heeft de MOgroep het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg vastgesteld. Het Kwaliteitskader bevat veldnormen voor de sector en is opgesteld door afgevaardigden van de gesloten jeugdzorgaanbieders samen met de betrokken inspecties; naast de Inspectie Jeugdzorg zijn dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg en de Inspectie van het Onderwijs.

Het nieuwe zorgaanbod is nog in ontwikkeling, daarom staan in het Kwaliteitskader *drie stadia* waarin de aanbieders van gesloten jeugdzorg moeten gaan voldoen aan deze normen. In navolging van de drie stadia in het Kwaliteitskader, heeft de Inspectie Jeugdzorg toezicht in drie stappen gepland. Zij noemt dit het stapsgewijze toezicht, dat zij op verzoek van de minister voor Jeugd en Gezin uitvoert op alle instellingen voor gesloten jeugdzorg in de periode 2008 t/m 2012.

De Inspectie Jeugdzorg heeft in 2009 en 2010 stap 1 van het stapsgewijze toezicht uitgevoerd, inclusief enige hertoetsen bij instellingen die bij het toezicht in eerste instantie geen voldoende hadden gescoord. Dit was het toezicht op de rechtspositie van jongeren in de gesloten jeugdzorg[7].

Vanaf 2010 is de uitvoering van stap 2 van het stapsgewijze toezicht aan de beurt. Net als stap 1 vindt ook stap 2 plaats bij alle instellingen voor gesloten jeugdzorg.
De inspectie voert dit toezicht stap 2 uit samen met de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie voor de Gezondheidszorg. In stap 2 komen normen uit de volgende thema's in het Kwaliteitskader aan bod: Opvoeding, Dagprogrammering en Personeel.
Samengevat gaat het hier om het dagelijkse leven van de jongeren in de instelling en om randvoorwaarden voor behandeling.

Het belang van het kind staat voor de inspectie voorop. In stap 1 toetst de inspectie de rechtspositie van de kinderen en hoe er wordt omgegaan met hun verlof. In stap 2 wordt het leefklimaat binnen de instelling getoetst. Dat het leefklimaat de behandeling van de kinderen (en jongeren) ondersteunt, is volgens de inspectie een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van hun behandeling. Het Kwaliteitskader geeft onder het thema 'Opvoeding' een aantal normen over het leefklimaat die veelal open geformuleerd zijn.
De inspectie heeft zich voor de invulling van deze open normen door een aantal bronnen laten inspireren:

- een bijeenkomst *"Open normen"* die zij heeft georganiseerd met vertegenwoordigers uit "het veld" in oktober 2009;
- het boek *"Kwaliteitsstandaarden jeugdzorg Q4C. Wat kinderen en jongeren belangrijk vinden als ze niet thuis wonen"*[8];

[7] In de inleidende notitie aan de minister over het stapsgewijze toezicht wordt stap 1 het toezicht op de gesloten leefomgeving genoemd. De criteria over de rechtspositie zijn in het Kwaliteitskader onder dit thema opgenomen.
[8] Onder redactie van Fiet van Berk en Leo Rutjes, Houten 2009.

- het rapport *"Goed bejegenen. Beginselen voor het omgaan met ingeslotenen"* van de Raad voor de Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming[9];
- het artikel *"Pedagogisch handelen in de residentiële zorg. Zes uitgangspunten voor een goed pedagogisch klimaat"*[10].

Deze bronnen zijn ook belangrijk geweest bij de keuze op welke criteria de inspectie zich bij het toezicht in het bijzonder zou richten en hoe de thema's Dagprogrammering en Personeel uit het Kwaliteitskader zijn ingevuld.

De samenwerking met de Inspectie van het Onderwijs betreft met name het thema Dagprogrammering, omdat hierin het onderwijs een essentieel onderdeel vormt. Het onderwijs kan wezenlijk bijdragen aan het perspectief van de jongeren. Daarnaast is goede samenwerking en uitwisseling tussen instelling en school een belangrijke voorwaarde voor een goede behandeling. De beide inspecties voeren samen het toezicht stap 2 uit, de Inspectie Jeugdzorg in de instelling en de Inspectie van het Onderwijs in de bijbehorende school.

De samenwerking met de Inspectie voor de Gezondheidszorg betreft met name het thema Personeel, omdat het van belang is dat het personeel voldoende toegerust is om een psychische of psychiatrische stoornis bij de jongeren te herkennen en om escalatie van problematisch gedrag te voorkómen. De Inspectie Jeugdzorg toetst deze criteria. De Inspectie voor de Gezondheidszorg komt in actie als de bevindingen van de Inspectie Jeugdzorg daartoe aanleiding geven.

De Inspectie Jeugdzorg toetst, gezien de richting van het onderzoek, niet *alle* normen met betrekking tot de thema's Opvoeding, Dagprogrammering en Personeel. De keuze van de criteria en indicatoren komt voort uit de bovengenoemde inspiratiebronnen.
Een thema dat vanuit de instellingen voor gesloten jeugdzorg en vanuit de jongeren wordt aangegeven als belangrijk voor het leefklimaat is de samenwerking en het contact met de ouders. Omdat de inspectie met de sector heeft afgesproken dat de samenwerking met de ouders in stap 3 van het toezicht wordt getoetst, zal dit onderdeel bij stap 2 niet aan de orde komen.
Voor een goed leefklimaat is ook veiligheid een belangrijk criterium. Omdat dit al getoetst is in de entreetoets, komt dit criterium bij stap 2 niet uitgebreid meer aan de orde.

Vraagstelling
De inspectie heeft de volgende vraagstelling voor het onderzoek geformuleerd:

> *In hoeverre is de instelling voor gesloten jeugdzorg in staat een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden?*

Werkwijze
Het onderzoek per instelling bestaat uit een analyse van gegevens van de instelling en een praktijktoets.

---

[9] Versie 2010.
[10] Door Netty Jongepier, Macha Struijk en Peer van der Helm, gepubliceerd in JeugdenCo, Kennis 01-2010.

Er zit een vaste volgorde in het onderzoek:

1. opvragen feitelijke informatie bij de instelling (voor zover nog niet bij de inspectie bekend) over
    - groepsgrootte,
    - aantal groepsleiders op de groep,
    - verloop onder groepsleiders,
    - opleidingsniveau groepsleiders,
    - dagprogramma;
2. opvragen eigen score instelling op de indicatoren in het toetsingskader van de inspectie, vooraf te mailen aan de inspectie;
3. enquête op school kinderen / jongeren, af te nemen door de inspectie;
4. observaties op de leefgroepen;
5. interview met medewerker kwaliteit;
6. interviews met kinderen / jongeren;
7. interviews met groepsleiders;
8. interviews met gedragswetenschappers en teamleiders;
9. mogelijk analyse van enige cliëntendossiers.

De inspectie start met het analyseren van feitelijke informatie van de instellingen. De inspectie gebruikt de eigen scores van de instelling op de indicatoren in het toetsingskader om het toezicht op maat te maken.
De inspecteurs nemen daarna op de eerste dag van de praktijktoets een enquête af onder alle kinderen en jongeren met behulp van stemkastjes. Ook voert de inspectie observaties uit op de leefgroepen.
De inspectie analyseert mogelijk enige cliëntendossiers voor zover dit nodig is om eerder ingewonnen informatie te checken.
De werkwijze is zo ingericht dat deze betrouwbare informatie oplevert om het leefklimaat te beoordelen en de instellingen en de minister op de hoogte te stellen van de kwaliteit, zodat waar nodig verbeteringen kunnen worden aangebracht.

De inspectie voert het toezicht uit in de tweede helft van 2010 en het eerste kwartaal van 2011 bij *alle* bestaande instellingen voor gesloten jeugdzorg. Bij instellingen met meerdere vestigingen streeft de inspectie naar toetsing van die vestiging die de inspectie nog niet eerder bezocht heeft.

Rapportage

De inspectie vraagt de instelling of het concept rapport feitelijke onjuistheden bevat en wat de inhoudelijke reactie van de instelling op het rapport is. Na verwerking van de feitelijke onjuistheden stelt de inspectie de rapportage vast. In het vastgestelde rapport neemt de inspectie de aanbevelingen aan de instelling op en, in een bijlage, de inhoudelijke reactie van de instelling. In het rapport komt een aparte paragraaf met het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs over de school.

Als de inspectie de rapportages heeft vastgesteld, biedt zij deze aan aan de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, en aan de instellingen zelf. De inspectie plaatst de vastgestelde rapporten op haar website.

De Inspectie Jeugdzorg schrijft na het toezicht stap 2 voor de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een geaggregeerde notitie over de resultaten van het toezicht stap 2.

Bijlage 3 – Inhoudelijke reactie van de instelling op het rapport

(Zie hierna.)

Horizon jeugdzorg en onderwijs

Inspectie Jeugdzorg
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
t.a.v. Mevr. Mr. M.A.H. Boelema, Projectleider Jeugdzorg[Plus]
Sint Jacobsstraat 61
3511 BP UTRECHT

Onderwerp Reactie conceptrapport Het leefklimaat van jongeren in Horizon, locatie Anker - inhoudelijke reactie
Uw kenmerk IJZ/3160586-DS/08-04p
Ons kenmerk CvD/dlan/2013
Datum 29 april 2013

Geachte mevrouw Boelema,

Dank voor het toesturen van het conceptrapport. U heeft in februari van ons een overzicht ontvangen van de naar ons idee feitelijke onjuistheden. In deze brief ontvang u van ons de inhoudelijke reactie.

Kijkend naar de situaties van waaruit het Anker is gekomen, is dit een heel positief rapport over het huidige leefklimaat in het Anker. Dit is een lange weg geweest en het is dan ook bemoedigend te mogen vernemen dat het vooral de jongeren zijn die op een groot aantal punten hun verblijf op het Anker positief hebben beoordeeld. Ook de samenwerking met school komt goed naar voren in dit rapport. We hebben een afname van (ernstige) incidenten gezien. Dit betekent niet dat het werk eenvoudiger is geworden. Anker bedient nog steeds een zware categorie jongeren uit regio Zuid-West en soms ook vanuit andere regio's. Geringe tot geen behandelmotivatie, agressie en verzet zijn kenmerkende trekken van deze doelgroep. De verharding en hang naar criminaliteit zijn zorgelijk bij het merendeel van de jongeren. Dit doet een groot beroep op de professionaliteit van de medewerkers om in die omstandigheden een responsief en motiverend leefklimaat neer te zetten, en om deze jongeren in de klas weer resultaatgericht te laten participeren aan het onderwijs. Dat uit dit rapport blijkt dat het Anker goed zorgt voor een passende dagbesteding en dagstructuur en er een aandachtvolle en passende omgeving is neergezet, is dan ook heel positief om te vernemen.

Het is noodzakelijk om dit vast te houden in tijden van financiële krimp. Medewerkers vragen zich af waar de ondergrens is van de bezuinigingen en hoe lang dit veilige klimaat geborgd kan blijven. Terechte vragen en zorgen. Echter, we zien ook dat er de laatste jaren geen nieuwe medewerkers hoefden te worden aangenomen doordat er weinig verloop is. In deze krimpregio (qua zorg) behouden medewerkers hun baan. Bijkomend voordeel is dat de teams hierdoor veel

meer ervaren en solide zijn geworden. Lopende processen wordt geëvalueerd en daar waar nodig verbeterd. Hiertoe dienen onze incidentrapportages met verbetermaatregelen. Op de ZIKOS is een Plan van Aanpak opgesteld dat momenteel wordt uitgevoerd.

Drie onderwerpen in het rapport behoeven duidelijk aandacht. Door de onderbezetting op de specifieke zedengroepen hebben we in 2012 incidenteel crisis-jongeren opgenomen, omdat externe druk tot opname zeer groot was gezien de urgentie. Deze jongeren hadden geen seksuele problematiek, maar waren ook niet de "verharde" jongeren die we op de andere groepen plaatsen. Ze kregen bovendien een individueel programma om het groepsprogramma op de zedengroepen niet te veel te verstoren. Uit het onderzoek van de Inspectie bleek, dat medewerkers hebben aangegeven dat dit toch te veel het groepsproces zou beïnvloeden. Op beide zedengroepen nemen we sinds deze constatering geen crisissen meer op, alleen jeugdigen met ernstige seksuele problematiek. Bedrijfsmatig staat het behoud van twee zedengroepen onder druk gezien de chronische onderbezetting. We weten niet in hoeverre alle jongeren met deze problematiek daadwerkelijk wordt doorverwezen naar het Anker vanuit de andere regio's. Een nieuwe PR-campagne is in voorbereiding om bij de ketenpartners deze afdeling meer onder de aandacht te brengen. Een landelijke erkenning voor deze doelgroep, is dan ook wenselijk omdat hiermee nog meer wordt benadrukt dat deze jongeren een categorale, specialistische behandeling behoeven.

Het andere onderwerp was het gebrek aan sturing op een van de zedengroepen, waardoor jongeren zich langere periode disrespectvol bejegend hebben gevoeld door enkele medewerkers. Eind 2012 zijn deze drie medewerkers op non-actief gesteld. Eén van hen is inmiddels niet meer werkzaam voor Horizon, de ander is nog steeds ziek gemeld. De derde heeft een intensief coachingstraject gehad bij onze klinisch psycholoog; met succes. Het afdelingshoofd van betreffende groep is van de afdeling afgehaald en heeft andere niet-leidinggevende werkzaamheden gekregen. Er zijn nieuwe werkafspraken gemaakt waardoor het toezicht op de jongeren is aangescherpt. De methodiekcoach heeft het team gecoacht. Positief resultaat is dat de jongens in individuele gesprekken hebben verteld zich weer veilig en gerespecteerd te voelen op de groep. Binnen het team zelf zien we echter nog onvoldoende ontwikkeling tot een positieve aanspreekcultuur. Sinds de non-actief stelling hebben we op betreffende groep geen jongeren opgenomen met ernstige seksuele problematiek. Nu verblijven er nog enkele jongeren die hun behandeling daar afronden. Het team gaat versterkt worden door het andere zedenteam, om patronen binnen het team (b.v. qua aanspreekcultuur) te doorbreken.

Ook is door de Inspectie geconstateerd dat de teams verschillend worden aangestuurd. De rolverdeling tussen een afdelingshoofd en gedragswetenschapper zou ook niet altijd eenduidig zijn. Hier zijn gesprekken over geweest met het locatiemanagement; ook is het team gedragswetenschappers extern gecoacht geweest op "duaal leiderschap". Naar ons idee is de duale samenwerking versterkt en eenduidiger geworden. Er is geen sprake van zelfsturende teams. Er zijn wel in meer of mindere mate zelfstandige teams, afhankelijk van de vaardigheden en competenties van het team en het appel dat op de medewerkers gedaan wordt door de

combinatie van individuele problematiek van de jongeren. Dit houdt in dat er in het ene team meer directe aansturing plaatsvindt en in het andere team de eigen kracht aangewend kan worden. De wijze van aansturing is dus een bewuste keuze van de afdelingshoofden en gedragswetenschappers.

We hopen u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben over onze reactie op het rapport en de genomen maatregelen sindsdien.

Hoogachtend,

Christian van Dam
Hoofd Behandeling Horizon, locatie Prisma en Anker

Namens Mevr. K. Schotel, directie Horizon